

Автор:

д-р Елизабета Митрева, асистент
Технолошко – технички факултет, Пробиштип
Универзитет “Гоце Делчев”, Штип

Ко - автор:

м-р Весна Продановска, асистент
Филолошки факултет, Штип
Универзитет “Гоце Делчев”, Штип

ПЛАНИРАЊЕ И РАЗВОЈ НА КАДАРОТ КАКО ДЕЛОВЕН РЕСУРС ВО МАКЕДОНСКИТЕ КОМПАНИИ

Апстракт

За да се изгради добар систем за обезбедување квалитет е потребно ангажирање на сите вработени, е потребно време и знаење, соработка меѓу вработените и смисла за тимска работа. Воведувањето системот за квалитет е тимска работа и во средината каде недостига добар избор на тимот, нивна едукација и развој, каде не се почитуваат правилата за тимска работа може уште од почеток да се оцени како неприфатлив.

Обезбедувањето квалитет бара постојано подобрување и унапредување на процесите, производите /услугите, но тоа можат да го остварат само вработените, со нивното целосно ангажирање и развој на нивните вкупни внатрешни диспозиции.

Менаџерите кои се вклучени во процесот на планирање, организирање, раководење, контрола и развој на вработените имаат права и обврски да редовно и континуирано го усовршуваат како своето знаење и вештини така и на вработените, бидејќи од развојот на човечките ресурси зависи и опстанокот на компаниите.

Во овој труд е дадена анализа за профилот на вработени во македонските компании, нивната вклученост во менаџментот со деловните процеси, обврските и одговорностите во процесот на вршење на организациските функции, како и признанија и награди за резултатите.

Практиката во македонските компании покажа лоши резултати во развојот на менаџерите и вработените, во планирање и развој на човечките ресурси,

што доведува до незадоволство на вработените, незадоволство на купувачите и лоши деловни резултати. Лошите деловни резултати во компаниите и нивниот нарушениот углед наметнаа потреба од методологија за проектирање и имплементација на образовниот систем во компаниите.

Комплексното знаење за системот по TQM (тотален менаџмент на квалитет) треба да се распростира од првиот човек на компанијата – генерален директор до непосреден работник, со различен обем и тежина спрема различните функции од работењето на компанијата.

Планирањето на образовниот процес е задача на топ менаџментот, кое е должен да примени адекватна методологија за проектирање и имплементирање на образованието како еден столб од TQM стратегијата.

Образованието на вработените во целата структура на компанијата е со цел тие да се стекнат со вештини и искуство за реализација на деловните процеси во согласност со барањата за производите, услугите, законските обврски и критериумите за компетентност и назначување на вработените, бидејќи за квалитетот е неопходно ангажирање на сите, секој во својата работа.

Клучни зборови: систем за обезбедување квалитет, планирање, организирање, раководење, контрола и развој на вработените, TQM стратегија, методологија.

PLANNING AND STAFF DEVELOPMENT AS A BUSINESS RESOURCE WITHIN MACEDONIAN COMPANIES

Abstract

In order to develop a solid quality providing system it is necessary to involve each employee, time and knowledge, cooperation between the staff members and sense for teamwork. Engaging a quality system is teamwork, in companies where a good choice of team as well as the continuous education and development is lacking, could be immediately taken as unacceptable.

Providing quality is a process demandable for improvement and advancement of processes, products/ services etc. All of that could be achieved by the employees with their total involvement and development of their entire internal dispositions.

Managers that are involved into the planning, organizing and control processes of the employees *do* enjoy the right and obligation to improve their own competences and skills and the one of the staff as well, because the development of the human resources is depending from the company's survival as well.

This paper is providing an analysis for the staff member's profiles, their involvement into the managing of the business processes, obligations and responsibilities while handling the organizing functions as well as the acknowledgments and rewards from the results.

As from the practice within the Macedonian companies the results for the development of the managers and the employees, within the planning and the development of the human resources were insufficient, which brings discontent of the staff, the customers and bds business outcomes as well. Bad business outcomes have imposed the necessity of methodology to project and implement the educational system within the companies.

Complex knowledge in the TQM system needs to be spread starting from the first employee of the company – general manger, and up to each employee with a different volume of the functions and the work performance in the company.

Planning of the educational process is a top management task which is needed to implement an adequate methodology for projecting and implementing of the education as one poll of the TQM strategy.

Employees education within the entire structure in the company comes in order for them to gain skills and experiences into the realization of the business processes in accordance with the products requests, services, legal obligations and criteria for competences and appointing the employees because the quality demands involving of all in each job.

Keywords: providing quality system, planning, organizing, managing, control and development of employees, TQM strategy, methodology.

ВОВЕД

Потребата од континуирано образование и развој како на менаџерите така и на вработените се наметнала како неопходна, поради притисокот од пазарот, потребата од иновативност и обезбедување конкурентска предност на компаниите.

Истражувањата¹ направени на крајот од XX век во светот покажале каде лежат проблемите во голем број компании, причините за нивната неконкурентност, како и причините за неадекватна работа на менаџерските тимови и зошто се наметнува неопходноста од нивно понатамошно образование?

Некои научници како Beardwell, Holden, и Claydon² идентификувале недостиг на адекватни програми за образование. Спомнатите автори сметаат дека треба да се понудат адекватни курсеви, но програмата за развој на тимовите не треба да се сведе само на тренинзи, без разлика што тие се корисни. *Основен проблем е, што менаџерите сметаат дека такви програми за усовршување не им се потребни ни нив, ниту на вработените и дека благодарейќи на знаењето и вештините што сами ги поседуваат, се наоѓаат на позициите на кои сè. Учеството во такви програми се смета дека има политичка заднина или се јавува сомнеж во кредибилитетот на програмата.*

Истражувањата според Beardwell, Holden, и Claydon³ покажуваат дека менаџерите и вработените повеќе сакаат да учат низ неформални облици на учење. Па затоа, потребно е да се комбинираат облици на учење: од пониско ниво (ротација на работните места, менторство, проектна задача...) со менаџмент едукација (семинари, форуми, конференции и др.).

Најдобар пример се јапонските искуства. Кај нив е присутна постојана ротација на работните места и задачи (карактеристично за Toyota и Honda). Треба да се нагласи дека овде нема ротација на надлежности, туку промена на позицијата. На тој начин според Helling⁴, доаѓа до проширувања на видиците, се овладуваат нови сознанија и искуства, но при тоа не се губи способноста за обавување на претходните задолженија на кои менаџерите повторно се враќаат.

¹ J. Helling, *Svetски šampioni, Prometej*—«Subotičke novine, Novi Sad, Subotica, 1993, str.177.

² I. Beardwell, L. Holden, T. Claydon, *Human Resource Management; A Contemporary Approach*, Prentice Hall, Fourth Edition, 2004, pp.124-387.

³ I. Beardwell, L. Holden, T. Claydon, *Human Resource Management; A Contemporary Approach*, Prentice Hall, Fourth Edition, 2004, pp.124-387.

⁴ J. Helling, *Svetски šampioni, Prometej*—«Subotičke novine, Novi Sad, Subotica, 1993, str.177.

Искуството со Јапонците покажало дека: за активирање на човечкото однесување важна е упорноста, трпението и поттикот на врвното раководство, обуката и мотивацијата на вработените. Концептот на управување со човечките ресурси во Јапонија се темели на следниот факт: знаејќи го своето место и улогата во организацијата, вработените на најдобар начин можат да ја разберат филозофијата на самата организација и нејзиниот стремеж кон реализација на организациските цели. Нема потреба за јасно дефиниран систем за контрола на квалитетот, бидејќи принципот на контрола има внатрешен карактер.

Квалитет може да се постигне единствено ако компанијата поседува образовни и оспособени човечки ресурси, способни да се грижат за квалитетот, како и способен менаџмент на сите нивоа подготвен постојано да се усовршува. *Менаџментот со вработените е основен сегмент во примената на TQM стратегијата.*

НАОДИ И АНАЛИЗА НА НАОДИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊАТА

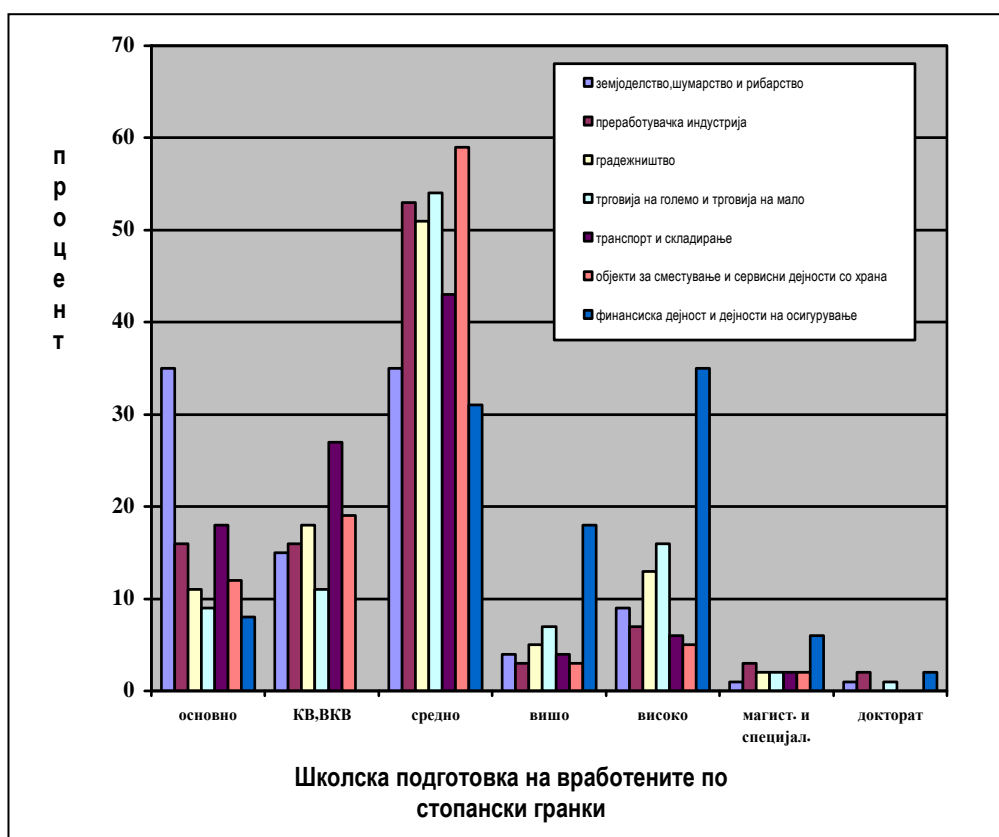
За да се согледа со каков профил вработени располагаат македонските компании, како истите се вклучени во менаџментот на деловните процеси, како истите се овластени за вршење на организациските функции и како се признати нивните резултати беа поставени неколку прашања⁵.

На прашањето каква е школската подготовка на вработените во компанијата, се добиени следниве податоци:

Според стручната подготовка, односно стекнато образование на вработените во испитуваните компании, направени се седум групи. Првата група ја сочинуваат вработени со докторат, втора група со магистратура и специјализација, трета група со завршен факултет, четврта група со завршено вишо образование, петта група со средна стручна спрема (четиригодишна и тригодишна), шестта група се КВ и ВКВ работници, седмата група се со основно образование.

⁵ Е. Митрева, *Интегрална методологија за проектирање и имплементирање на TQM систем во компании*, Докторски труд, Скопје, 2010.

Од 151 компанија која одговорила на ова прашање повеќе од половина од вработените имаат средно образование. Во однос на образовната структура на вработените, според големината на компаниите, може да се каже дека во сите, освен во малите, доминантно е присуството на вработени со средно образование. Во малите и средни компании високо е присуството на КВ и ВКВ работници.



Сл. 1: Процентуалното учество на компаниите спрема образованието на вработените

На прашањето каква е застапеноста на вработените во хиерархијата на компанијата, се добиени следниве податоци:

- во најголем број на компании, во непосредно производство учествуваат 82,5% вработени;
- во администрација, 14%;
- во менаџментот, 3,5%.

Истражувањата покажува слаба застапеност на вработените во менаџментот и тоа 3,5%. Процентот во администрацијата зависи од природата на компанијата, но најчесто е поголем од потребниот.

Присуството на вработените во менаџментот на компаниите во нашата земја не може да се оцени за добар. Ова значи дека со перманентно образование е *потребно не само да се зголеми квалификационото ниво на непосредните работници, туку да јакне и врвниот и средниот менаџмент, посебно со обуки поврзани со сообразување со барањата на ЕУ како и курсеви од областа на TQM филозофијата.*

Кадровското зајакнување на непроизводниот сектор на македонските компании е особено значајно поради заложбите и неопходноста на истите да излезат на европскиот пазар, каде ангажираноста, стручноста и спремноста на овој непроизводен сектор се пресудни. Тоа се вработени во маркетингот, дистрибуцијата, менаџментот на квалитетот, дизајнот, финансиското планирање и др. Тоа значи, ангажирање на високо стручни кадри со солидни познавања на информатичката технологија и странски јазици, како и на домашниот и странски пазар. Оваа високообразовна работна снага ја има на нашите простори. Во македонските компании само мал број луѓе се занимаваат со маркетинг активности и имаат директни контакти со купувачите/корисниците. Формирањето маркетинг тим во секоја компанија е нужност за опстојување на пазарот, бидејќи ќе се овозможи претворање на маркетинг - информациите во мерливи показатели и стандарди. На ваков начин, со развој на овие показатели и стандарди ќе се овозможи мерење и следење на квалитетот, достигнување прифатливо ниво на квалитет во сите сектори, отстранување на дефектите и отпадот. Со тоа, се намалува потребата од посебна контрола на секое работно место, а при тоа се намалуваат трошоците за таа намена.

На прашањето дали образовната структура одговара на потребите на компанијата и дали има недостиг од работна сила и од кој профил, се добиени следниве податоци:

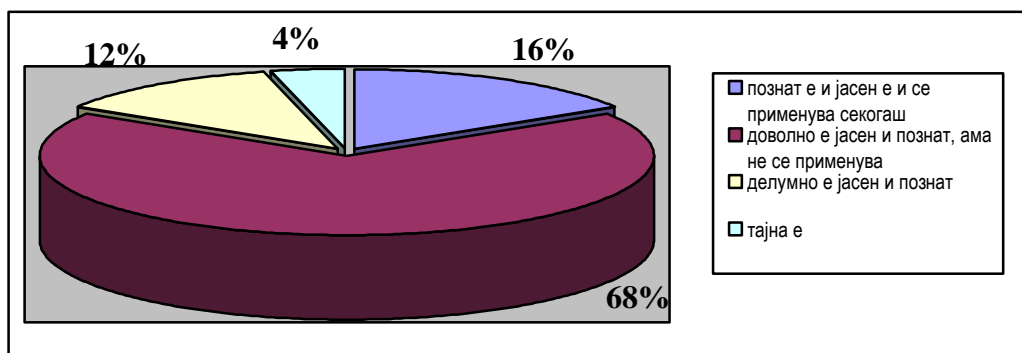
Испитуваните компании се задоволни во однос на ангажираната работна сила бидејќи, 95% од нив одговориле дека *образовната структура на вработените одговара на потребите на истите*. Квалитетот на ангажираниот работен потенцијал во македонските компании е резултат како на образовниот систем кој има традиција и квалитет, така и на стекнатото работно искуство во компаниите.

Анкетното истражување покажа дека 3% од компаниите се *соочуваат со недостиг од работна сила*. Во Македонија, градежните компании и оние што се

занимаваат со производство на градежен материјал чувствуваат недостиг на градежни инженери, ВКВ и КВ работници, поради нивното масовно заминување во странство, а и поради намалување на интересот за школување во градежната струка.

Недостиг од работна сила има и во индустријата за печатење и репродукција на снимени медиуми каде има потреба од графички работници, како и во текстилната индустрија. Причините за недостиг од интерес за школување во овие струки се ниските примања.

Грижата спрема вработените се согледува и преку системот на наградување и казнување, колку е тој доволно познат и јасен. На прашањето дали е познат и доволно јасен системот на наградување и казнување на вработените во нивната компанија, се добиени следниве податоци:



Сл. 2: Колку е познат и доволно јасен системот на наградување на вработените

Од сл.2 може да се види дека во голем процент (68%), системот на наградување е јасен и познат, но не се применува, што значи дека до крај не се спроведуваат критериумите за наградување на вработените (во вид на унапредување, бонуси, казнувања). Во 16% од испитуваните компании се знае кои фактори влијаат врз заработувачката. Овие стандарди се темелат на деловната политика на компаниите, стручните способности и резултатите од работата. На 12% од нив, системот на наградување е делумно јасен и познат, а на 4% од нив, системот на наградување и казнување е тајна за вработените.

За да се управува добро со вработените потребно е да се остварува ефективен дијалог со нив и да постои лојалност од страна на вработените спрема компанијата.

53% од испитаниците се изјасниле дека *постои делумна лојалност од страна на вработените спрема компанијата, што се должи на недостаток од напор на менаџерите да изградат јасни, доследни и чесни односи со вработените како и да имаат недвосмислен однос спрема работата, што е основа за воспоставување на доверба во деловните односи*. Ова покажува дека во овие компании се доведува во прашање менаџментот и опстанокот на истите. Загрижува податокот дека 15% од компаниите се изјасниле дека *немаат лојалност од страна на вработените*, а 32% од нив, се изјасниле дека *постои лојалност од страна на вработените спрема компанијата*.

За да се согледа како вработените се вклучени во деловните процеси, како се овластени за вршење на организациските функции и како се признати нивните резултати е поставено прашањето како вработените се поттикнуваат за унапредување на деловните процеси од страна на менаџерите, а при тоа се добиени следниве податоци:

Во компаниите кои се стремат кон TQM, и имаат свест за потребата од унапредување на деловните процеси, менаџментот поттикнува генерерирање нови идеи, презема акции на кодификација или трансфер на идеите од главите на вработените во некој експлицитен облик и нивна имплементација⁶.

Посматрајќи ги сите истражувани компании може да се изведе следново сознание:

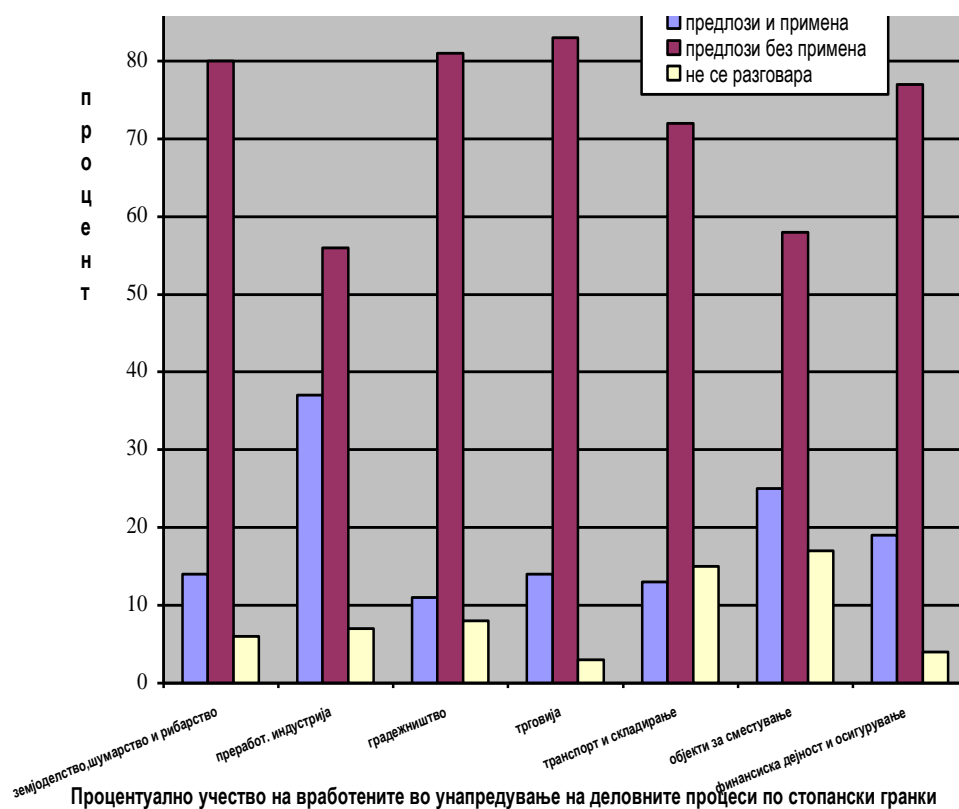
- 19% од испитаниците сметаат дека во нивните компании *вработените даваат предлози за подобрување и идеите се имплементираат или преку корекција на SOP или без адекватна процедура;*
- во 73% од случаите, *за проблемите се дискутира, но предлозите не се ставаат на хартија (или се запишуваат, но не се имплементираат),* значи дека, во 73% од случаите, *идеите не се имплементираат*. А тоа покажува дека во анализираните организации има голем бројот неискористени идеи;
- само 8% од испитаниците, сметаат дека *воопшто не се разговара на таа тема, односно идеите остануваат во главите на вработените, од причини што тие не сакаат или се плашат да ги изнесат проблемите пред*

⁶ EFQM, Common Interest Day Workshops - Management of Innovation, *Quality Link* Vol.9, No 51, December, 7-11 (1997).

другите. Во овие компании постои проблем со делење знаење во рамките на истите.

Причините треба да се бараат во организационата култура, бидејќи нема делење на знаење доколку не постои доверба меѓу вработените.

Ако ги анализираме истражуваните компании по стопански гранки, сл.3, најголем процент на предлози за унапредување на деловните процеси има во преработувачката индустрија и услужните дејности, а најмал процент во компании кои се занимаваат со објекти за сместување и сервисни дејности со храна, транспорт и складирање и градежништвото.



Сл. 3: Учество на вработените во унапредување на деловните процеси по стопански гранки

- Од 11 - 37% се движи процентот на компаниите во кои *вработените даваат предлози за подобрување* и тоа, 37% од преработувачката индустрија и услужните стопански гранки каде има почитување на SOP со можност за давање идеи за подобрување на деловните процеси и имплементирање на истите;
- Од 56 - 83% се движи процентот на компаниите во кои вработените даваат предлози за подобрување, но тие остануваат на маса, без можност за нивно анализирање, усвојување и имплементација;

- Од 3 - 17% се движи процентот на компаниите во кои воопшто не постои разговор околу проблемите, не постои можност за подобрување и не постои можност за бура од мислења. Ова покажува дека во самите компании не постои доверба, не постои делење на знаење, бидејќи голем дел од идеите остануваат во главите на вработените.

НАМЕСТО ЗАКЛУЧОК

Партиципацијата на вработените во сите функции на организацијата е многу битно и при тоа треба да се земе во предвид и творечката енергија на нашите луѓе кои се внесуваат во работата во случај на мобилизација. Она со што се соочуваат земјите во развој е да ги пронајдат и идентификуваат оние делови од сопствената традиција, историја и култура кои може да се користат во изградба на менаџментот. Разликата во економијата помеѓу Јапонија и во подем Индија се објаснува со фактот дека јапонските менаџери можеле да ги посадат увезените концепти на менаџментот на својата културна почва и успешно да ги развијат⁷.

Менаџментот на компанијата има обврска да ги обезбеди сите услови за успешна реализација на методологијата за проектирање и имплементација на образованието, а тоа бара детална разработка и изнаоѓање на најсоодветни одговори на прашањата: што, кој, кому, кога, каде и како во хиерархијата на компанијата треба да се стекне со потребните знаења за обезбедување квалитет.

Надворешното образование може да се реализира под менторство на екстерни експерти и тоа посебно за TQM филозофијата, кои преку специјализирани програми, семинари и тренинзи, ќе ги пренесат искуствата на развиените земји во светот. Со ваков начин на образование, ќе се стекнат нови знаења со кои ќе се поттикне креативноста на вработените.

Внатрешното образование се одвива преку работилници во кои се вклучени 5-15 вработени, под менторство на добар познавач на проблемите во компанијата и во кои се откриваат причинителите за проблемите, слабостите, грешките, се предлагаат мерки за подобрување и мерки за превентивно делување.

Литература:

1. J. Helling, *Svet ski šampioni*, Prometej»-«Subotičke novine, Novi Sad, Subotica, 1993, str.177.

⁷ J. E. H. McHenry, G. C. Husvik, Continuous Improvement and Types of Learning in Organisations, Vol.1, 41 st EOQ Congress, Trondheim, Norway, 1997, pp. 103

2. I. Beardwell, L. Holden, T. Claydon, *Human Resource Management; A Contemporary Approach*, Prentice Hall, Fourth Edition, 2004, pp.124-387.
3. Е. Митрева, *Интегрална методологија за проектирање и имплементирање на TQM систем во компании*, Докторски труд, Скопје, 2010.
4. EFQM, Common Interest Day Workshops - Management of Innovation, *Quality Link* **Vol.9**, No 51, December, 7-11 (1997).
5. J. E. H. McHenry, G. C. Husvik, Continuous Improvement and Types of Learning in Organisations, **Vol.1**, 41 *st EOQ Congress, Trondheim*, Norway, 1997, pp. 103.
6. Ѓ. Чепујноски, В. Чепујноска, *Управувањето со квалитетот во практиката*, Економски факултет, Скопје, 1993.
7. Dž. Grinberg, R. A. Baron, *Ponašanje u organizacijama*, Želnid, Beograd, 1998, str. 125-463.
8. D. Ciampa, Almost Ready: How Leaders Move Up, *Harvard Business Review* **83**, No.1, (2005).